

M & A マネジメントの実践的課題 — いかにより M & A によって競争優位を得るのか —

中 村 公 一

1. はじめに

M & A は国内市場の飽和化や業界再編活動を背景に、企業の重要な成長戦略の手段として認識されている。M & A は経営戦略論の範疇から理解すれば、成長戦略の手段であるが、企業の取引であることからさまざまな分野から研究および実務が進んでいる。例えば、買収対象企業の対するデューデューリジェンス（買収監査）においては、相手企業の財務諸表の調査という財務面だけを行うのではない。相手企業が締結している契約や、M & A 実行後に問題化する恐れのある案件についての法務的な調査、事業内容や事業計画の適切性に関する調査、従業員における税務問題やメンタルヘルスに関する調査、過去の税務申告状況や追徴課税が存在しないかという政務に関する調査、工場を有する場合は地域に対する環境問題などに関する調査など多岐にわたる。

そして、M & A の実務面に関する文献としては、M & A ストラクチャリングといわれる契約までの手続き的な論点を整理したものが数多く登場している。これらの文献の内容をみる限り M & A を実際に実行する際には、多岐にわたる専門知識を駆使することが必要になることが分かる。

経営学分野における M & A 研究では、M & A を行う動機や M & A の効果というプレ M & A 段階の論点や、ポスト M & A の組織統合に関することを中心に議論されてきた。特に、M & A は他企業との関係を構築することでもあるので、組織間関係論の分野でも重要な論点となる。本稿では、M & A マネジメントに関わる研究の展開を見ることによって、論点の変化とともに、どのようなことが実践面において課題になるのか論じる。そして、M & A の実務的課題に関し

2. M & A に関わる諸理論の整理

(1) 多角化の手段としての M & A —企業の成長を考える

経営戦略論の初期研究の主要なテーマは、Ansoff (1965) にみられるように多角化戦略に関するものである。M & A は多角化のための手段として議論されてきた。自社内部で技術開発を行い、それをもとにした製品開発によって成長を図る内部成長戦略に対して、M & A は外部の経営資源を獲得することによって成長を図るために外部成長戦略といわれる。特に、シナジーが得られるような事業間に関連性のある多角化が高い成果を上げると考えられてきた。例えば、シナジーには流通チャネルや物流の共同化による販売シナジー、原材料の一括購入や生産技術の転用による生産シナジー、工場や設備の活用、そして研究開発成果の共有による投資シナジーがある。これらのシナジーの有無を事前に検討し、シナジーを得やすいような最適な候補企業の選択を課題とする (Salter & Weinhold, 1979)。

また、シナジーには経営ノウハウや問題解決方法の活用による経営管理シナジーが存在する。Prahalad & Bettis (1986) では、経営者の思考の関連性が多角化を進めるとして、ドミナント・ロジックの概念が提唱された。ドミナント・ロジックとは、当該事業における目標の遂行や意思決定に対する世界観や価値観であり、経営陣の考え方や経営理念に影響するものである。事業間には直接的な関連がない場合でも、経営者の考え方が新規事業でも適用できるような場合には、多角化が推進されることになる。

(2) 組織間関係の一形態である M & A —組織間の相互依存関係と自律性を考える

M & A は企業同士の結合関係を形成することでもあるので、組織間関係論においても議論の対象となってきた。Pfeffer & Salancik (1978) によって体系化された資源依存パースペクティブにおける組織間調整メカニズムの1つとして M & A は取り上げられている。組織が存続し成長する場合に、他の組織の存在は重要な外部環境として認識される。組織は他組織に対して主体的な行動を通じて積極的に対処していくことが必要になる。そこで、他組織という環境の不確実性を減少させてその安定化を図るために、他組織への資源依存をいかにして回避し、操作するのかを焦点として依存関係を調整することが課題とされる。M & A は自主性を維持・拡大するために、他組織との依存関係そのものを吸収する手段である自律化戦略である。

さらに、組織間における相互依存関係と自律性を考える場合、Borys & Jemison (1989) が提唱した境界浸透性 (boundary permeability) という概念が有効である。境界浸透性とは、権限、パワー、資源、責任という要素をどれだけ相手側に伝えるのかという、その程度を表すものである。お互いの組織構造や文化の違いが境界の厚さを決める。境界浸透性が高い場合は、高い相互依存関係にあり、効果的な M & A のためには必要となる。境界が厚い場合に、あえて浸透性を高めることは、過干渉や圧力ととらえられる可能性があり、組織間協働関係の阻害にもつなが

りかねない。従って、相互依存性と自律性のバランスは、ケースバイケースで考える必要があり、必ずしも完全な統合が高い成果につながるわけではない。

3. M & A マネジメント概念の体系化

（1）M & A マネジメントの課題

多角化戦略や資源依存パースペクティブにみる M & A に関する議論は、M & A をなぜ行うのかという「手段」に焦点を当てたものであった。どのような企業を買収した方が高い成果を上げることができるのか、何を目的に M & A を行うのかということが焦点にある。M & A は経営戦略の手段であると考えれば、次に考えるべきことは、その「実行」の面である。Haspeslagh & Jemison (1991) “*Managing Acquisitions*” によって、M & A のマネジメントの側面が本格的に議論される。

M & A は単に契約が締結されて成功というわけではなく、いかに価値を創造していくのが課題であり、その本質は戦略的ケイパビリティの移転にある。戦略的ケイパビリティは、その企業の競争優位性の源泉でもある経営資源であり、その移転がうまくできるのかどうかは、ポスト M & A の組織統合段階のマネジメントが重要になる。組織統合のタイプは、統合プロセスにおける両企業間の関係を組織的自律性と戦略的相互依存性の2つの次元から、保持（preservation）、吸収（absorption）、共生（symbiosis）の3つに分類できる（Haspeslagh & Jemison, 1991）。保持は、組織的自律性が高く、戦略的相互依存性が低い場合で、コングロマリットなどにみられ、全般的経営スキルだけが移転されるものである。吸収は、戦略的相互依存性が高く、組織的自律性が低い場合で、企業間の活動・組織・文化の完全な結合を意味するものである。共生は、組織的自律性と戦略的相互依存性がともに高い場合で、経営資源の共有は行われず、機能スキルの移転が行われる。そして、企業はこのうちのどれか1つの形態を統合プロセスにおいて選択し、吸収や共生のように相互依存性が高くなるに従って、戦略的ケイパビリティや重要な経営資源の積極的な移転が実行されるために、組織的問題も発生しやすくなる。

（2）プロセス・パースペクティブの提唱

多角化戦略や資源依存パースペクティブにおける M & A の捉え方は、M & A の動機や買収価格の算定、買収対象企業の戦略的選択の有効性分析という、M & A を実行するという手段の「選択」に関する問題を扱っている。Jemison & Sitkin (1986) は、これを選択パースペクティブ（choice perspective）に基づいた研究としている。その内容は M & A を行う企業をブラックボックスとしてみており、M & A に関連する人々を合理的意思決定者として捉え、そうした人々の間で発生するコンフリクトなどは議論から除いている。そして、実際に行われる M & A が、期待した財務リターンやシナジーを生まないとする多くの調査報告は、選択パースペクティブに

は限界があることを示している。しかし、選択パースペクティブはそれ自体誤った見解ではない。買収価格の算定や戦略的関連性が依然として M & A の重要な要因であることには変わりない。ただ、この見解に限界がある限り、それを補足するようなパースペクティブが必要になる。

Haspeslagh & Jemison (1991) の提唱したプロセス・パースペクティブは、選択パースペクティブをもとに M & A の実際の側面に焦点を当てている。これはプレ M & A の意思決定プロセスとポスト M & A の統合プロセスの両方に焦点を当てたものであり、M & A を一連の流れの中で捉えている。以下、その特徴をみていく。

まず、M & A における価値創造とは、選択パースペクティブとして捉えたような M & A 取引それ自体から生じるものでもない。プロセス・パースペクティブでは、M & A のプロセスから価値が創出されていくと考えている。また、M & A プロセスにおける 2 つの段階は独立的な関係にあるのではなく、相互依存的な関係として捉えられる。それは、意思決定段階からポスト M & A で行う統合計画を策定することは、その後に企業の進むべき方向を明確にするので、マネジャーは戦略的要因だけでなく組織的要因も考慮して対象企業を選択すべきである。また、友好的 M & A や敵対的 M & A という買収方法が、被買収企業の抵抗の程度に影響を与えるという側面もある。敵対的買収の場合には被買収企業の従業員は買収企業に対して悪い印象を持つために、その後のマネジメントにおいてもさまざまな障害が発生してくることが予想される。つまり、買収方法や買収形態は統合マネジメントにも大きな影響を与えるのであり、プレ M & A とポスト M & A は相互に関連し合っている関係であり、一連の流れとして見ていくことが必要となる。

さらに、プロセス・パースペクティブは、ダイナミックな視点に立つものである。M & A 研究のスタイルとして、M & A の成功・失敗の評価に関するものは、任意のある一時点の財務状況や株価などから認識するために、M & A を実行してからの間に、企業がどのような経営を展開してきたのが不明確な場合が多い。さらに、M & A の成功率を事前に予想することや、成功・失敗の具体的尺度を決めることは困難である。そこで、期待した目標に到達するまでの過程を考察することが有効である。つまり、プロセス・パースペクティブでは、M & A によって企業がどのように変革していくのかというダイナミックな側面を論じている。

(3) ポスト M & A の統合段階の課題

組織統合は M & A を行った企業が期待した経営上の効果、つまりシナジーを実現するために行われ、組織統合は統合プロセスそのものを意味する。組織統合の本質について Porter (1987) は、企業間または事業間の相互関係 (interrelationships) を構築することであると指摘している。相互関係とは、適合という基準のように不明確なものではなく、お互いのバリューチェーンにおけるさまざまな活動を共有し協働することであり、コスト削減や差別化の強化に貢献するための機会を提供することである。つまり、競争優位を獲得するために必要な基本戦略であるコストリーダーシップ戦略や差別化戦略を補助し、その効果を促進するものとして相互関係は捉えられ

る。こうした相互関係を構築するためには2つのことが基盤になっている。

まず、価値活動の共同化である。これは買収企業と被買収企業間のバリューチェーンにおける価値活動、例えば調達・技術開発・全般管理・生産・マーケティングを共同化することにより、規模の経済性・習熟・キャパシティ利用のパターンに影響を与えてコストを削減することや、活動の特異性を高めて差別化要因を強化したり、差別化のコストを下げるために行われる。次に、スキルの移転と呼ばれるもので、ある企業が持つ経営上のノウハウや技能・知識を他方に移転できるかどうかという問題である。例えば、買収企業から被買収企業への移転がある一方で、被買収企業から買収企業への移転も考えられる。こうしたノウハウや技能の移転は、人を通して行われるものであるため、ポスト M & A で人的問題が重要な課題になることとも関連している。また、移転する対象が見えざる資産であるために、その効果を把握しにくいという問題もある。

また、Haspeslagh & Jemison (1991) は、M & A における価値創造は、統合プロセスで実行される買収企業と被買収企業間の戦略的ケイパビリティの移転に依存すると指摘する。戦略的ケイパビリティは企業の競争上の成功における中心的概念であり、それは①経営的スキルと技術的スキルの統合された状態、②経験による獲得、③顧客利益への貢献、④企業の事業ドメインの中で広く適用することが可能であるという特徴を有する。戦略的ケイパビリティの移転の種類は3つに分類される。第1に、業務的資源共有で、販売員・製造工場・トレードマーク・ブランドネーム・流通チャネル・オフィスを共有化することである。この対象は、日常業務遂行上で必要不可欠な経営資源であり、直接的に把握できるものなので、効果を得るのは比較的容易である。

第2に、機能的スキルの移転である。例えば、製品開発・生産技術・品質管理・パッケージング・マーケティング・プロモーションなどにおいて、優れたスキルを有する方が他方に移転し、移転された方はそれを事業の展開に際して活用する。それは、買収企業と被買収企業の間を双方向的に移転される。従って、その対象は見えざる資産であるために、管理の困難さを伴うが、企業のコア・コンピタンスとして形成されていくために競争上において有効なものとなりうる。

第3に、全般管理スキルの移転である。これは、トップマネジメントの戦略的方向性・リーダーシップ・ビジョン・資源配分・財務計画と管理・人的資源管理・スタッフを動機づける経営スタイルなどを指す。つまり、買収企業がブレ M & A 段階において設定した戦略的目標を達成するために、どのようにして被買収企業を管理・運営していくのかということである。ドミナント・ロジックもこの概念のなかに含まれる。

4. 外部成長戦略における競争優位

（1）アライアンス・アドバンテージとは－アライアンスによる競争優位

競争優位に関する議論は、単独企業を焦点にしたものからアライアンスを作ることによっても獲得できるとするアライアンス・アドバンテージという概念が、Doz & Hamel (1998) によって

提唱される。自社に不足する経営資源の補完をアライアンスによって達成し、有力な資源を持つ企業との関係を作ることによって競争優位性を獲得する。

アライアンスによって競争優位性を築く場合は、1つのアライアンスを形成するのではなく、複数の構成企業から成り立つマルチプル・アライアンスが必要になり、これは3つのタイプに分類できる (Doz & Hamel, 1998)。第1に、複数の企業の参加によって広範囲なアライアンスが形成されるアライアンス・ネットワークである。技術革新の達成や製品・技術の業界標準・統一規格の構築を目的とし、さらにグローバル市場へのアクセスや参加企業間における協働的学習効果を期待して形成される。そのために、メンバーになることによって享受できる利益を明確化することが、ネットワークを強化することにつながる。これは、多くの企業との関係からパワーを獲得している企業であり、そのネットワーク内にビジョンやコンセプトを形成する主導的役割を担い、独自性のある経営資源とコンピタンスを発展させる。

第2に、1つの企業が複数の企業とのアライアンスを形成するアライアンス・ポートフォリオである。これは中心となる企業の視点から他企業とのアライアンス関係を捉えており、必要とする経営資源を有する企業と次々にアライアンスを形成していくものである。中心企業だけが利益を得るのではなく、パートナーの双方に利益をもたらすものである。パートナーが多様になることは、アライアンスを持続させるための困難性を招く一方で、潜在的な学習機会の源泉としても位置付けられる。

第3に、複数のポートフォリオの中心企業間で強い結び付きが形成されるアライアンス・ウェーブである。最初の2つの形態では、株式所有を伴わないアライアンスが中心であったために、不安定な構造を有していた。しかし、時間の進展と共に、次第に株式所有を伴うパートナーが存在し始める。これは、アライアンス構造の安定化や不確実性の低下につながる。さらに、株式所有によって安定的になったパートナーも他の企業とポートフォリオを形成している。その結果、広範囲なパートナーと結び付くことが可能になるのである。

アライアンスの形成によって、新しいケイパビリティの創造、強力な競争優位性の獲得、各メンバーが単独で達成するもの以上の効果、学習を促進する機会の獲得を実現することを目的とする。

(2) アライアンス・コンピタンスとは — アライアンスにおけるコンピタンス

競争優位の源泉を経営資源にあると考える RBV (Resource Based View) は、アライアンス研究においても取り入れられ、Spekman et al. (2000) は、アライアンス・コンピタンスという概念を提唱する。従来の研究では、アライアンスの形成と実行上の課題に関する分析が中心であった。アライアンスでは、参加企業は自主性を維持しながら特定の目的を遂行するために協力体制を築いている。そして、アライアンスに参加することにより、単独で達成する以上の効果や強力な競争優位性を獲得するための学習機会の場を提供してくれるものと捉えている。

さらに、議論を進めるとアライアンスを行う企業のアライアンス実行能力の存在を考えることができる。アライアンスを行うノウハウ、社内においてアライアンスをサポートするプロセスと構造、アライアンスに対する考え方の基本枠組みであるマインドセット、アライアンス関連の知識やスキルを持つ人材、過去のアライアンスからの学習ということが論じられる。つまり、アライアンスの準備段階からその後の成果を出していくためのマネジメントにかかわる組織能力が、アライアンスの成功には必要になり、これがアライアンス・コンピタンスとして概念化された。

5. M & A を実行する組織能力

（1）M & A コンピタンスの概念

コア・コンピタンスの対象は、主に内部成長戦略に関するものであったが、アライアンス・コンピタンスのように外部成長戦略においても認識できるものである。例えば、M & A を1回限りではなく、複数回行っている企業においては、個別案件を見るだけでは把握できなかった一連のM & Aを成功裏にマネジメントしていく組織能力の存在を捉えることができる。こうした能力はM & Aに対する共通のフレームワークを提供し、M & Aに伴うさまざまなコストや組織的問題を低減していくことを可能にする。つまり、M & Aそのものに関する組織能力の存在を考えることができる。M & Aの意思決定から統合というM & Aプロセスを効果的にマネジメントしていく企業特的な組織能力を「M & A コンピタンス」として提唱する（中村,2003）。M & A コンピタンスは特にM & Aを繰り返し行っていくマルチプルM & Aを実行する場合に、競争優位を獲得する上で重要となる。

ブレM & Aでは意思決定に関わることが中心的課題である。まずは、戦略目標を策定し、それを実現するための手段としてM & A戦略を立案する。そして、戦略目標を達成するために必要な経営資源や製品・市場などを補完できるような企業を探索して、それらを戦略的に評価することによって最も自社のニーズに適合した企業を選択するのである。また、買収対象企業が決定されたら、その企業の財務的内容などに関するデューディリジェンスが実施され買収価格を算出し、それに基づいて具体的な交渉段階に入る。この各々の段階に関連する専門知識やスキルがブレM & Aにおけるコンピタンスである。

ポストM & Aは、買収前に策定した計画に基づき具体的な成果を生み出していくための組織統合を実行する段階であり、これに関連する能力は統合能力として捉えられる。Porter（1987）は企業間の相互関係を作り上げるためには、価値活動の共同化が必要だと提唱した。その際に両企業間における組織構造や人的資源・組織文化の統合から発生する組織的問題を調整することが課題となる。さらに、スキルの移転に関する戦略的ケイパビリティの移転や新しい知識を創造するための企業間の学習が中心的課題である。

(2) M & A コンピタンスの形式知化－ M & A プロセスのシステム化

M & A コンピタンスは過去の案件からの経験や他社のベストプラクティスによる学習によって、組織内に形成される。組織内に蓄積していくためには、専門担当者や専門部署の設置という M & A 推進体制を社内に確立することが課題となる。M & A に関わる知識やスキルを持つ人達が、個人単位ではなく相互にコミュニケーションを図ることによって、知識やスキルの共有が行われ、そうした作業を1回限りではなく、組織において制度化していくために担当者を集合させたプロジェクトチームや専門部署の設置が行われる。

M & A コンピタンスの存在は、個々の M & A を成功裏に実行していくとともに、その実行速度も重要視されている。M & A には時間を買うというメリットがありながら、実際には期待した効果を獲得するまでには長い時間がかかってしまい、メリットが低減しているということも指摘されている。つまり、M & A プロセス全体をいかに迅速に実行できるかを考えることが次の課題である。

M & A 件数の数量的増加や経営戦略における M & A の選択肢が増える場合、すべての案件のプロセスに経営者自らが関わっていくことは、他の業務があるなかでは大きな負担になる。そこで、できる限り M & A 案件の現場に近いレベルで迅速に対応することが望まれる。また、M & A 案件が増えると案件に携わる関係者数が増える。これは M & A 関連の知識やスキルが分散してしまう傾向を引き起こす。その解決のために、M & A に関連する知識やスキルを組織内に蓄積することを目的に、専門担当者や専門部署の設置が有効となる。

M & A は準備段階、交渉段階、統合段階という一連のプロセスとして捉えられる。それぞれの段階にはその実行過程で困難だった事柄や重要なポイントなどが存在する。そこで、M & A プロセスにおけるベストプラクティスを抽出することによって、次からはより効率的な実行を可能にするために、一連のプロセスとして体系化し、さらにそれらをデータベース化することが試みられている (Ashkenas et al., 1998)。例えば、数多くの M & A を実行して成長を図った GE キャピタルでは、パスファインダーモデルという M & A プロセスが作られていた。こうした作業は、M & A コンピタンスを形式知化していくものであり、企業の競争力の源泉であるコア・コンピタンスとして確立するうえでも重要なことである。

6. M & A マネジメントの実践的課題

(1) 実践としての M & A

経営戦略論の主要な考え方の前提には、良い戦略とは何か、どのような戦略をとれば高い成果が上げられるのかということを課題に、合理性を暗黙の前提として、意図すべき結果の追求を目的としている傾向がみられる。しかし、こうした戦略分析は事後的な観察によるものであり、経営者自身が行っている論理とは必ずしも一致せず、高度に理知的なものである。その一方

で、「実践としての戦略（Strategy as Practice）」に関する研究では、戦略は実践のなかから形成されていく戦略化であると考え、意図しないことも実際には行われているという現実的な戦略形成プロセスに着目し、意図せざる結果の探求をも課題とする。

こうした考え方を Angwin（2007）は M & A 研究にも適用し、「実践としての M & A」の統合フレームワークを提示する。従来の M & A マネジメントに関わる研究は、M & A プロセスに着目するプロセス・パースペクティブが議論の中核をなし、効果的な M & A プロセスの実行が、高い成果を生み出すと考えてきた。プレ M & A では、最善の相手企業を探し、適正な買収価格で Win-Win の交渉を実現していく。ポスト M & A の統合過程では多くの障害があるが、それに対して事前に準備をし、問題が生じたら迅速に解決していくということが課題とされてきた。組織の特性や外部環境の相違などはあまり考慮しない議論が展開されてきた。

実際の場面では、M & A プロセスの一般化は難しく、行われる状況は常に異なる。時には計画していたものを破棄して新しいアプローチを選択するなど、試行錯誤しながら M & A プロセスは実践されている。そこで、テキスト（Text）、ツール（Tools）、トーク（Talk）という3つの視点から M & A を捉え、この3つの関係から M & A による事業の再構成、事業間の抵抗、事業の革新が行われていくとする。

第1に、テキストという戦略の構造である。M & A プロセスにおけるマネジメントは重要な課題であるが、M & A を巡る社会的な認識、法律などの制度、慣行、流行、権威のある企業による M & A の実施は、M & A の正当性や企業内におけるパワーに大きな影響を与える。M & A の実行のしやすさとも解釈できる。つまり、M & A を取り巻く構造や環境が良ければ、高い成果につながると考える。例えば、現在の M & A 環境は企業の重要な戦略の1つとして認識されるようになり、仲介会社も数多く設立され、法制度も実行しやすい状況となっている。こうした M & A を取り巻く環境がテキストに該当する。

第2に、ツールであり、M & A に対する概念、言語、技法、基本設計である。M & A のパフォーマンスの評価や M & A 案件自体の評価、M & A プロセスに対する視点など、利益を最大化するためのモデルの探求が行われる。プロセス・パースペクティブがプレ M & A 段階に対して課題としてきたテーマでもある。実際の場面でも M & A の技法は進化し、デューディリジェンスも精緻化している。プレ M & A 段階の精度は上がっていると言えよう。

第3に、トークであり、経営陣の行動、企業内での M & A に対する活動、M & A に関連する物語の策定、日常業務としての相互関係、エピソードをつくることなどである。これは経営陣の間での交渉問題や、統合過程での人と人との関係を課題とし、時間をかけた深い相互関係が高い成果につながると考える。実際はポスト M & A 段階で課題となることであり、最近では経営者のみならず専門担当者や専門部署も設置され、より良い M & A を実行するためのサポート体制が整備されている。そして、統合マネジメントに対する知見も蓄積されるようになっていく。

こうした3つの視点の関係しながら、一連の M & A は実践されていき、事業間で抵抗がある

場合にはトークに重点が置かれ、革新を目指す場合にはツールに重点が置かれるというように、企業が置かれている状況によって、課題は変わってくるということを整理している。

(2) M & A マネジメントの実務的課題

M & A マネジメントに関わる研究から考えると、成長戦略の手段としての検討から、M & A そのものを実行する組織能力に関する視点へと、いかに M & A によって競争優位性を獲得していくのかということを対象に議論が展開されてきた。また、M & A プロセスにおけるベストプラクティスの抽出が実務上では大きな課題となるが、組織間の相互依存性と自律性という相反する関係性をどのように考えるのかによって、PMI におけるマネジメントも変える必要がある。

近年では、M & A 仲介会社が増加し、M & A に関わるセミナーなどが活発に開催されている。大企業の M & A のみならず、後継者問題などを背景に中小企業の M & A にも注目が集まっている。また、コンサルティング会社などが M & A コンピタンスを測定する方法を開発するなど、プレ M & A 段階のみならず、PMI に関わるサービスを提供していることも近年の傾向としてみられる。ただし、M & A では外部の専門会社などはアドバイザーとしての役割としては重要であるが、組織統合段階は自社の力で行う必要がある。組織統合は、両企業の文化や歴史が大きく影響しており、これが M & A によって表出化するために、場合によっては大きな混乱を招く恐れもある。

つまり、組織内部に M & A について理解している人材を設置することが求められている。例えば、内閣府経済社会総合研究所の提起を受けて設立された M & A フォーラムでは、M & A 関連人材の育成を目的にセミナーを開催している。また、JT の M & A に携われた新貝（2015）のように、実際に M & A を実行した人が、自分の経験を書きまとめた文献もいくつか出版されるようになってきた。以前に比べると M & A の実務について客観的に理解できる機会が増加したと言えよう。

M & A は Angwin（2007）がまとめているように、実行方法や目的、組織の状況が多様であるために、ケースバイケースになることが多くある。しかし、M & A マネジメントに関する研究やケーススタディにおけるベストプラクティスは、実務における多くの有益な知識を提供する。M & A に関する知識やスキルを学び、さまざまなケースを勉強している人材の育成が実践的場面でも活躍できるといえよう。

* 本稿は、佐久間信夫先生主催の研究プロジェクト（2017年3月2日開催）において「M & A マネジメントの実践的課題」として報告した内容をまとめたものである。佐久間先生には、御編著である『経営学者の名言（2015年）』『多国籍企業の理論と戦略（2016年）』『M & A の理論と実際（2017年）』において、私も執筆の機会を頂き大変お世話になりました。また、研究プロジェクトにもお誘い頂き、とても勉強になっております。先生のこれまでのご功績に感謝し、

新しい門出を祈念いたします。

<参考文献>

- ウイリス・タワーズワトソン編（2016）『M & A シナジーを実現する PMI』東洋経済新報社
- 佐久間信夫・中村公一・文堂弘之編（2017）『M & A の理論と実際』文眞堂
- 新貝康司（2015）『JT の M & A』日経 BP 社
- 中村公一（2003）『M & A マネジメントと競争優位』白桃書房
- 中村公一（2016）「第 5 章：多国籍企業の M & A 戦略－海外進出の手段としての M & A－」「第 6 章：多国籍企業の M & A マネジメント－ M & A による企業グループの形成と管理－」（佐久間信夫編『多国籍企業の理論と戦略』学文社、pp.69-97.）
- 中村公一（2016）「M & A 戦略のパラドックス－シナジー創造のマネジメント－」（松本芳男監修『マネジメントの現代的課題』学文社、pp.90-107.）
- 中村公一（2016）「M & A と組織間関係－組織間マネジメントの展開－」『横浜経営研究』第 37 巻第 1 号
- 松江英夫（2008）『ポスト M & A 成功戦略』ダイヤモンド社
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係』有斐閣
- 山倉健嗣（2007）『新しい戦略マネジメント』同文館出版
- Angwin, D. (2007) M & A as Practice, (D. Angwin ed, *Mergers and Acquisitions*, Blackwell Publishing, pp.329-356.)
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, (広田寿亮訳『企業戦略論』産能大学出版部、1969 年)
- Ashkenas, R. N., L. J. DeMonaco & S. C. Francis (1998) Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions, *Harvard Business Review*, Jan - Feb, pp.165-178, (「G E キャピタルが実践する事業統合のマネジメント」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998 年 4-5 月、pp.104-117.)
- Ashkenas, R. N. & S. C. Francis, (2000) Integration Managers, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.108-116, (「インテグレーション・マネジャーの要件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001 年 2 月、pp.70-83.)
- Borys, B. & D. B. Jemison (1989) Hybrid Arrangement as Strategic Alliances, *Academy of Management Review*, Vol.14, No.2, pp.234-249.
- Doz, Y. L. & G. Hamel (1998) *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, (志太勤一・柳孝一監訳『競争優位のアライアンス戦略』ダイヤモンド社、2001 年)
- Haspeslagh, P. C. & D. B. Jemison (1991) *Managing Acquisitions*, Free Press.
- Jemison, D. B. & S. B. Sitkin (1986) Corporate Acquisitions, *Academy of Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.145-163.
- Johnson, G., A. Langley, L. Melin & R. Whittington (2007) *Strategy as Practice*, Cambridge University Press, (高橋正泰監訳『実践としての戦略』文眞堂、2012 年)
- Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Porter, M. E. (1987) From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May-June, pp.43-59, (「競争優位戦略から総合戦略へ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1987 年 8-9 月、pp.4-18.)
- Prahalad, C. K. & R. A. Bettis (1986) The Dominant Logic, *Strategic Management Journal*, Vol.7,

pp.485-501.

Salter, M. S. & W. A. Weinhold (1979) *Diversification through Acquisition*, Free Press.

Spekman, R. E., L. A. Isabella & T. C. MacAvoy (2000) *Alliance Competence*, John Wiley & Sons.

Sudarsanam, P. S. (1995) *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice-Hall.